



RAPPORT D'ACTIVITÉ HEG-FR // TÄTIGKEITSBERICHT HSW-FR // 2015



20

# 15

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015**  
HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

**TÄTIGKEITSBERICHT 2015**  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

# SOMMAIRE

<b>1. ÉDITORIAL</b>	<b>6</b>
<b>2. HAUTE ÉCOLE DE GESTION DE FRIBOURG</b>	<b>10</b>
A. PRÉSENTATION	11
B. NOS PARTENAIRES	12
C. RÉNOVATION DU BÂTIMENT	13
<b>3. AGENDA 2015</b>	<b>46</b>
A. ÉVÈNEMENTS MAJEURS	15
B. AUTRES ÉVÈNEMENTS	19
<b>4. FORMATION</b>	<b>20</b>
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	21
DESCRIPTION	
REMISE DES DIPLÔMES	
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	32
DESCRIPTION	
LES ÉTUDIANTS MASTER EN VOYAGE À BOSTON	
REMISE DES DIPLÔMES	
TITRE DU TRAVAIL DE MASTER	
C. FORMATION CONTINUE	36
DESCRIPTION DES FORMATIONS POSTGRADES	
LES NOUVEAUTÉS 2015	
REMISE DES DIPLÔMES	
TÉMOIGNAGE D'UNE DIPLÔMÉE EMBA	
<b>5. RECHERCHE APPLIQUÉE &amp; DÉVELOPPEMENT (Ra&amp;D)</b>	<b>40</b>
A. PROJETS MARCHÉS ÉMERGENTS	41
B. LISTE DES PROJETS	42
C. PUBLICATIONS ET COLLOQUES	43
D. PRÉSENCE DANS LES MÉDIAS	43
<b>6. LA HEG-FR EN CHIFFRES</b>	<b>44</b>
A. STATISTIQUES ÉTUDIANTS	45
B. STATISTIQUES DU PERSONNEL	46
C. FINANCES	47

## PRINCIPE D'ÉGALITÉ

Le langage épïcène n'étant pas appliqué systématiquement dans ce document, il est précisé que toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

# ÜBERSICHT

## GRUNDSATZ

Da dieses Dokument nicht durchgängig geschlechtsneutral formuliert ist, wird darauf hingewiesen, dass jede Bezeichnung einer Person, eines Status oder einer Funktion in gleicher Weise für Mann oder Frau gilt.

<b>1. EDITORIAL</b>	<b>6</b>
<b>2. HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG (HSW-FR)</b>	<b>10</b>
A. PRÄSENTATION	11
B. UNSERE PARTNER	12
C. SANIERUNG DES GEBÄUDES	13
<b>3. AGENDA 2015</b>	<b>46</b>
A. WICHTIGE VERANSTALTUNGEN	15
B. ANDERE VERANSTALTUNGEN	19
<b>4. AUSBILDUNG</b>	<b>20</b>
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBSÖKONOMIE	22
BESCHREIBUNG	
DIPLOMVERLEIHUNG	
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	32
BESCHREIBUNG	
STUDIENREISE IN BOSTON	
DIPLOMVERLEIHUNG	
TITEL DER DIPLOMARBEITEN	
C. WEITERBILDUNG	36
BESCHREIBUNG DER WEITERBILDUNG	
NEUIGKEITEN 2015	
DIPLOMVERLEIHUNG	
TESTIMONIAL EINER EMBA DIPLOMIERTEN	
<b>5. ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (aF&amp;E)</b>	<b>40</b>
A. PROJEKTE «EMERGENT MARKETS»	41
B. LISTE DER PROJEKTE	42
C. VERÖFFENTLICHUNGEN UND KOLLOQUIEN	43
D. MEDIENPRÄSENZ	43
<b>6. DIE HSW-FR IN ZAHLEN</b>	<b>44</b>
A. STUDIERENDE	45
B. MITARBEITENDE	46
C. FINANZEN	47

## Introduction



# INNOVATION LAB FRIBOURG

Ce nouveau rapport d'activité relate les événements importants qui se sont déroulés à la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR), tout au long de l'année 2015. L'innovation y prend comme à l'accoutumée une place prépondérante. En septembre, la Suisse a une fois de plus été reconnue comme la championne de l'innovation sur le plan mondial. En effet, le sol helvétique, pays des inventeurs et détenteurs de brevets, offre d'excellentes conditions pour la réalisation de projets de recherche et de développement, tant pour les PME que pour les grandes sociétés. Les conditions sont également très favorables à la création d'entreprises high-tech. Les entrepreneurs tournés vers le marché international triomphent avec des produits et des services novateurs. C'est dans cet état d'esprit que la HEG-FR a inauguré son Innovation Lab.

## L'Innovation Lab Fribourg c'est...

### ... le passage inconditionnel de l'invention à l'innovation.

Un look d'ancien dépôt rénové, une vieille télécabine, une table de ping-pong et surtout des bureaux en open space forment le tout nouvel espace de la HEG-FR dédié à l'innovation. Ce n'est pas moins de 500 m<sup>2</sup> qui ont été transformés. Situé au sous-sol de l'école, ce lieu de prédilection est désormais prêt à accueillir toutes les idées novatrices en matière d'entrepreneuriat.

### ... le point de rencontre pour tous les étudiants.

Cet endroit se veut ouvert à tous les étudiants de toutes formations. Il se doit d'être un lieu de partage entre personnes de différentes disciplines et de compétences distinctes. Une complémentarité qui devrait être source de créativité et de succès.

### ... un réseau de mentors.

Ces entrepreneurs en herbe bénéficient d'un réseau de coaches composé de professeurs, d'entrepreneurs et d'investisseurs qui leur apportent expérience et conseils. L'objectif est d'encourager et de favoriser l'envie d'être entrepreneur et d'apporter le savoir-faire nécessaire pour guider les étudiants. L'ambition n'est pas seulement de montrer des business plans, mais aussi d'apprendre à se vendre et à rechercher des investisseurs.

### ... l'éclosion des projets.

En termes de coûts, il représente un budget annuel de 100'000 francs, financé par des sponsors privés et les hautes écoles. Cet argent permet notamment de rémunérer les prestations des intervenants et d'organiser des événements. Ce laboratoire est défini comme complémentaire à l'association Fri Up qui offre un coaching pour les nouvelles entreprises. La HEG-FR s'occupe de la première phase du processus entrepreneurial, puis elle oriente les projets matures vers cette association. Swider, par exemple, est une nouvelle marque de cidre qui a vu

le jour dans le cadre du master enseigné à la HEG-FR. Il figure parmi les projets phares qui ont germé en 2015.

## Prof. Dr Rico Baldegger

Directeur



Dieser neue Tätigkeitsbericht informiert über die wichtigsten Ereignisse an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) im Jahr 2015. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei das Thema Innovation ein. Die Schweiz wurde im September übrigens einmal mehr als globaler Innovationschampion anerkannt. Das Land der Erfinder und Patentinhaber bietet sowohl KMUs als auch grossen Unternehmen erstklassige Rahmenbedingungen für die Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Auch für die Gründung von Hightech-Start-ups sind die Bedingungen hervorragend. Gleichzeitig feiern auf die internationalen Märkte ausgerichtete Unternehmen mit ihren innovativen Produkten und Dienstleistungen grosse Erfolge. In diesem Geiste hat die HSW-FR ihr Innovation Lab eingeweiht.

### **Das Innovation Lab Freiburg:**

#### **... für den bedingungslosen Schritt von der Erfindung zur Innovation**

Der Look einer renovierten Lagerhalle, eine alte Seilbahnkabine, ein Pingpong-Tisch und vor allem Open-Space-Arbeitsplätze charakterisieren das neue Innovationszentrum der HSW-FR. Eine Fläche von nicht weniger als 500 m<sup>2</sup> wurde zu diesem Zweck umgebaut. Das Innovation Lab befindet sich im Untergeschoss der Hochschule und soll Ausgangspunkt für innovative unternehmerische Ideen jeder Art sein.

#### **... für einen Treffpunkt für alle Studierende**

Das Innovation Lab steht Studierenden aus allen Fachrichtungen offen. Es ist ein Ort des Austauschs zwischen Menschen aus verschiedenen Disziplinen und mit unterschiedlichen Kompetenzen. Diese Komplementarität soll als Quelle für Kreativität und Erfolg dienen.

#### **... für ein Netzwerk von Mentoren**

Die künftigen Unternehmer profitieren von einem Netzwerk von Mentoren bestehend aus Professoren, Unternehmern und Investoren, die ihnen mit ihrer Erfahrung und Beratung zur Seite stehen. Damit sollen sie in ihrem Bestreben gefördert werden, Unternehmer zu werden. Gleichzeitig soll das Netzwerk das Know-how bereitstellen, um ihnen die erforderliche Anleitung zu geben. Dadurch sollen die Studenten nicht nur lernen, wie man einen Businessplan erstellt, sondern auch, wie man sich verkauft und Investoren sucht.

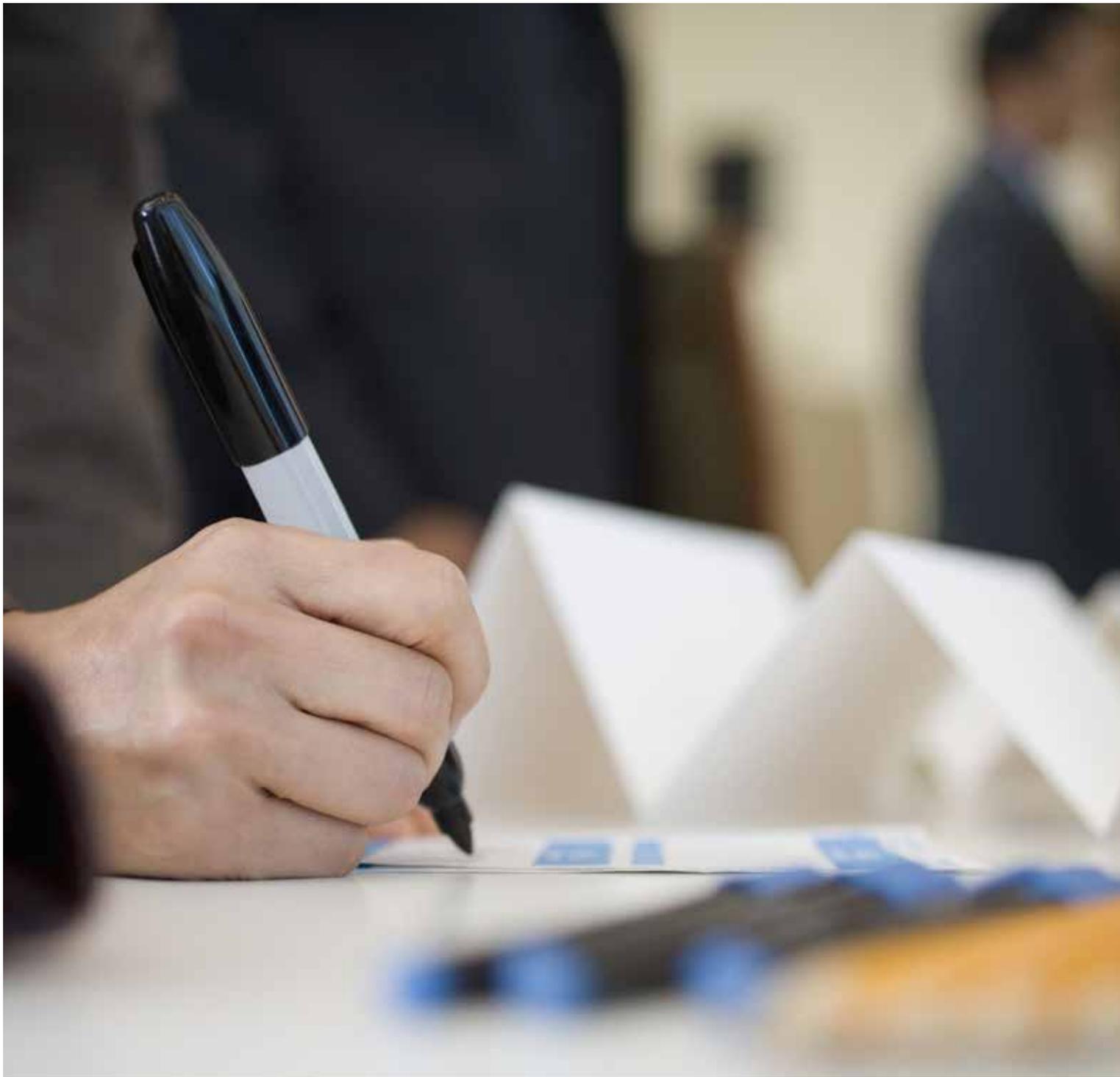
#### **... für die Lancierung von Projekten**

Das Innovation Lab verfügt über ein Jahresbudget von 100'000 Franken, das von privaten Sponsoren und den Hochschulen gestellt wird. Es dient primär dazu, Referenten zu bezahlen und Veranstaltungen durchzuführen. Das Lab versteht sich als Ergänzung zum Verein Fri Up, der neu gegründeten Unternehmen Support bietet. Die HSW-FR deckt dabei die erste Phase des unternehmerischen Gründungsprozesses ab und übergibt dann ausgereifte Projekte an diesen Verein. Die neue Cider-Marke Swider ist beispielsweise im Rahmen einer Master-Arbeit an der HSW-FR entstanden. Sie zählt zu den Vorzeigeprojekten des Jahres 2015.

### **Prof. Dr. Rico Baldegger**

Direktor





## L'ambition de convertir les notions théoriques en compétences



# 2a

## PRÉSENTATION PRÄSENTATION

Fondée en 1991 sous la désignation «Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration (ESCEA)», la Haute école de gestion (HEG) Fribourg n'a cessé de se développer. Son essor se manifeste particulièrement au niveau de l'étendue de ses offres de formation (Bachelor, Master et formation continue), ainsi que de la croissance du nombre de ses étudiants et de son corps professoral. Son développement se révèle également par un renforcement de ses activités liées à la recherche appliquée, et par la prise en charge de mandats pour les entreprises et organisations.

### BÂTIR SON AVENIR

«CREATE YOUR FUTURE», voilà un des objectifs que s'est fixé la HEG Fribourg. Rattachée à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), elle est la seule HEG de Suisse à offrir pour le Bachelor en économie d'entreprise une formation trilingue (FR/DE/EN). Notre école se distingue également par son Master en entrepreneuriat alliant de façon optimale bases scientifiques et applications concrètes, binôme caractéristique des HES.

### UN PASSEPORT POUR L'EMPLOI

Très prisés des employeurs qui apprécient leur large éventail de compétences et leur approche pragmatique des problèmes, les diplômés de la HEG Fribourg ont la possibilité de participer activement à leur choix de carrière professionnelle. En outre, en suivant les formations bilingue ou trilingue, ils augmentent de manière exponentielle leur intégration sur le marché du travail. Grâce aux partenariats mis en place avec les entreprises régionales, nationales et internationales, ainsi qu'avec les administrations et organisations, l'étudiant jouit d'un riche réseau qui lui sera profitable dans le futur.

### DYNAMISER VOTRE CARRIÈRE

Dans le domaine de la formation continue, la HEG Fribourg occupe une place de leader, car elle est le partenaire privilégié de l'Etat de Fribourg en offrant des cours de perfectionnement à ses employés. Depuis plusieurs années, nous proposons également des cours postgrades destinés aux cadres de l'économie privée. Ces programmes ont pour certains un caractère généraliste, alors que d'autres permettent aux participants de se spécialiser dans un domaine particulier.

Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) wurde 1991 unter dem Namen „Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration“ (ESCEA) gegründet und hat sich seitdem zügig weiterentwickelt. Ihr Erfolg spiegelt sich sowohl im breit gefächerten Spektrum der Studiengänge (Bachelor, Master und Fortbildung) als auch in der stetig steigenden Zahl der Studierenden und Dozierenden. Ferner baut die Hochschule ihre Aktivitäten im Bereich der angewandten Forschung konsequent aus und erhält immer mehr Aufträge von Unternehmen und Organisationen.

### DIE ZUKUNFT MITGESTALTEN

„CREATE YOUR FUTURE“, lautet eines der Ziele der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR). Unter dem Dach der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) ist sie die einzige HSW der Schweiz, die einen dreisprachigen Bachelor-Studiengang in Betriebsökonomie (FR/DE/EN) anbietet. Ferner zeichnet sie sich durch einen Masterstudiengang in Entrepreneurship aus, der, wie es für Fachhochschulen charakteristisch ist, wissenschaftliche Erkenntnisse optimal mit konkreten Anwendungen verbindet.

### RASCHER BERUFSEINSTIEG

Die Absolventinnen und Absolventen der HSW-FR werden wegen ihres breiten Kompetenzspektrums und ihrer pragmatischen Lösungsansätze von den Arbeitgebern sehr geschätzt und haben deshalb die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn mitzuwirken. Zudem erleichtern die zwei- und dreisprachigen Studiengänge den Einstieg ins Berufsleben beträchtlich. Im Rahmen der Partnerschaften mit regionalen sowie in- und ausländischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und sonstigen Organisationen können die Studierenden auch später noch auf die Unterstützung eines engmaschigen Netzwerks zählen.

### GEBEN SIE IHRER KARRIERE NEUEN SCHWUNG

Die HSW-FR nimmt eine führende Stellung in der Weiterbildung ein. Als bevorzugter Partner des Staates Freiburg veranstaltet sie Lehrgänge für die Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung. Seit einigen Jahren bietet sie Führungskräften aus der Wirtschaft zudem Nachdiplomstudiengänge an. Diese Programme sind entweder allgemein gehalten oder ermöglichen den Teilnehmenden, sich auf ein bestimmtes Gebiet zu spezialisieren.

En Suisse et à l'international, nous entretenons un réseau étendu constitué de hautes écoles, universités et d'organisations des mondes de l'économie et de l'administration. Nous exploitons ce réseau en vue de proposer des filières attractives et axées sur la pratique. Si cet environnement d'études est particulièrement exigeant pour nos étudiants, il leur permet en contrepartie de se constituer un réseau très intéressant.

### **PARTENAIRES DES MONDES DE L'ÉCONOMIE ET DE LA FORMATION EN SUISSE**

**Outre notre lien avec la HES-SO, nous travaillons avec les établissements suivants :**

- A Fribourg : les autres hautes écoles membres de la HES-SO et l'université.
- A l'échelle nationale : l'Université de Saint-Gall, l'EPFZ et la SUPSI, ainsi qu'avec un certain nombre d'entreprises et d'organisations telles que Postfinance, Credit Suisse, PME Next et Creaholic.

### **Partenaires internationaux des mondes de l'économie et de la formation**

Des partenariats ou des collaborations individuelles sont en place notamment avec les organisations suivantes : Swissnex Boston, Swissnex Shanghai, le Worcester Polytechnic Institute (WPI), l'Université de Lorraine, l'Université de Montpellier, l'École de Management de Grenoble, le TEC / Egade Monterrey, la FH Aschaffenburg, la HEC Montréal, l'Université de Québec, l'Institut de diplomatie de Pékin, l'Université du Vermont et l'Université de Trèves.

#### **Nouveaux partenaires 2015**

- Memorandum of understanding between the university of California, Irvine Paul Merage school of business, USA and the School of Management (HEG-FR)
- Memorandum of understanding between the university of Nove de Julho (UNINOVE), Brazil and the School of Management (HEG-FR)
- Memorandum of understanding for cooperation between the Center for economic sustainability and entrepreneurial finance, Hong Kong and the School of Management (HEG-FR)
- Student mobility agreement between the Swinburne university of technology, Australia and the School of Management (HEG-FR)

Auf nationaler wie internationaler Ebene pflegen wir ein umfangreiches Kooperationsnetzwerk mit anderen Hochschulen sowie mit Organisationen aus Wirtschaft und Verwaltung. Wir greifen auf dieses Netzwerk zurück, um unsere Studiengänge praxisorientiert und attraktiv zu gestalten. Zwar steigen damit die Anforderungen an unsere Studierenden, im Gegenzug erhalten sie jedoch die Möglichkeit, sich ein vielversprechendes Netzwerk aufzubauen.

### **PARTNER AUS WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT IN DER SCHWEIZ**

**Neben unserer engen Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) kooperieren wir mit folgenden Einrichtungen:**

- In Freiburg: HES-SO // Freiburg und Universität Freiburg.
- Auf eidgenössischer Ebene Universität St. Gallen, ETH Zürich und Fachhochschule der italienischen Schweiz (SUPSI) sowie verschiedene Unternehmen und Organisationen wie Postfinance, Credit Suisse, KMU Next und Creaholic.

### **Internationale Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft**

Partnerschaften oder individuelle Kooperationsabkommen bestehen unter anderem mit folgenden Organisationen: Swissnex Boston, Swissnex Shanghai, Worcester Polytechnic Institute (WPI), Universität Lothringen, Universität Montpellier, Grenoble École de Management, TEC / Egade Monterrey, FH Aschaffenburg, HEC Montréal, Université Québec, Chinese People's Institute of Foreign Affairs (CPIFA) Peking, Université Vermont, Université Trier

#### **Neue Partnerschaften 2015**

- Memorandum of understanding between the university of California, Irvine Paul Merage school of business, USA and the School of Management (HEG-FR)
- Memorandum of understanding between the university of Nove de Julho (UNINOVE), Brazil and the School of Management (HEG-FR)
- Memorandum of understanding for cooperation between the Center for economic sustainability and entrepreneurial finance, Hong Kong and the School of Management (HEG-FR)
- Student mobility agreement between the Swinburne university of technology, Australia and the School of Management (HEG-FR)

# 2<sup>c</sup>

## RÉNOVATION DU BÂTIMENT SANIERUNG DES GEBÄUDES

L'été 2015 à la HEG-FR a été profondément marqué par les travaux effectués dans le bâtiment. Désormais, chaque étage de l'établissement est consacré à une fonction précise. Le sous-sol à l'Innovation Lab, le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> étage à l'enseignement Bachelor et Master, le 3<sup>e</sup> à la formation continue et le 4<sup>e</sup> étage aux instituts et à la direction. Le hall d'entrée, abritera, dès 2016, un mur des entrepreneurs. Des photos de chefs d'entreprise avec qui nous collaborons y seront affichées. Notre volonté est de mettre en avant ces mentors, sources d'inspiration pour l'entrepreneuriat.

Un partenariat avec Nespresso a également vu le jour. Le sous-sol et le 3<sup>e</sup> étage sont maintenant dotés d'un espace-café favorisant les échanges entre étudiants, professeurs et chefs d'entreprise.

Der Sommer 2015 war stark geprägt von den Umbauarbeiten im Gebäude der HSW-FR. Fortan kommt jedem Stockwerk des Gebäudes eine bestimmte Funktion zu. Im Untergeschoss befindet sich das Innovation Lab, im 1. und 2. Stock die Bachelor- und Masterstudiengänge. Der 3. Stock ist der Weiterbildung vorbehalten, und auf dem 4. Stock sind die Institute und die Direktion untergebracht. Die Eingangshalle wird ab 2016 eine Unternehmerwand zieren, an der Fotos von Firmenchefs angebracht werden, mit denen wir zusammenarbeiten. Auf diese Weise möchten wir diese Mentoren, die eine Inspirationsquelle für die unternehmerische Tätigkeit darstellen, in den Vordergrund rücken.

Ausserdem sind wir eine Partnerschaft mit Nespresso eingegangen. Im Untergeschoss und im 3. Stock befindet sich jetzt ein Café-Bereich, der den Austausch zwischen Studenten, Professoren und Firmenchefs fördern soll.



# Consolider nos liens avec les entreprises et contribuer aux échanges académiques



# 3<sup>a</sup>

## ÉVÈNEMENTS MAJEURS WICHTIGE VERANSTALTUN- GEN



### INAUGURATION DE LA NOUVELLE ASSOCIATION ALUMNI DE LA HEG-FR

Le 28 mai dernier, une nouvelle association des diplômés de la HEG-FR a été créée, sous le nom de Alumni HEG/HSW Fribourg. Celle-ci est issue de la fusion de deux associations existantes, à savoir l'Alumni MBA Berne-Fribourg (étudiants EMBA) et l'Alumni HEG (étudiants Bachelor).

#### Pour quelles raisons les deux structures ont-elles fusionné ?

La nouvelle association unique permet de regrouper les alumni de toutes les filières de la HEG; Bachelor, EMBA et également Master. Par ailleurs, les collaboratrices et collaborateurs anciens et actuels pourront aussi en être membres.

Ces groupes étaient en fait trop restreints pour avoir chacun leur association avec des comités et des programmes respectifs. De nombreuses synergies peuvent être ainsi créées et utilisées sans perdre certaines spécificités.

#### Les objectifs de cette nouvelle structure sont :

- propager les valeurs de la HEG-FR, dont les aspects principaux sont la pratique, le multilinguisme et l'internationalisation ; à cet effet, un contact étroit devra être établi et maintenu entre l'association et la direction de l'école ; les alumni sont aussi un partenaire fidèle de l'école et sont bien placés pour la représenter ;
- favoriser le regroupement de ses membres en vue de créer un réseau d'échange et de projets ; l'objectif de base de l'association sera atteint, entre autres, par les réunions et manifestations ;
- faire bénéficier les alumni et les étudiants du savoir et de l'expérience des membres de l'association ;
- Alumni HEG/HSW Fribourg fait partie de l'organisation suisse FH-Suisse.

**Lucien Wuillemin**

Président de l'association Alumni

La Haute école de gestion Fribourg a organisé en partenariat avec le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) la journée nationale sur la prévention des risques psychosociaux au travail. En Suisse, la santé au travail est reconnue comme une action prioritaire. Notre pays n'en est toutefois qu'aux balbutiements dans la traduction de cette préoccupation en actions concrètes. S'il n'existe aucune solution simple et prête à l'emploi, la journée nationale de réflexion qui a été organisée le 3 décembre 2015 a permis d'identifier une série de bonnes pratiques et montré que les outils existent. Un meilleur dialogue et une plus grande coordination entre les nombreux acteurs de la gestion des risques psychosociaux apparaissent comme impératifs.

### Une forte augmentation des risques psychosociaux en Suisse

Dans la gestion des risques liés au travail, la part des risques psychosociaux est de plus en plus importante. C'est le premier constat dressé à l'occasion de cette journée nationale soutenue également par le Service public de l'emploi (SPE) du canton de Fribourg. Cette augmentation est liée à l'évolution du monde du travail qui, par exemple, accueille une plus grande diversité socio-culturelle ou qui crée des inégalités dans l'emploi ou dans l'accès à celui-ci. Si le cadre réglementaire a récemment évolué pour mieux tenir compte de ces risques, il reste encore du chemin à parcourir.

### Vers une obligation de résultats ?

La comparaison avec le droit français est éclairante. Notre grand voisin reconnaît aux employés le droit inaliénable d'être en bonne santé. La jurisprudence impose en effet aux employeurs une obligation de résultats et non de moyens. Cela implique que les entreprises doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger le salarié. Un juge français peut ainsi suspendre une organisation qui serait considérée comme pathogène. S'appuyant sur le Code des Obligations et la loi sur le travail, la Suisse, en revanche, se concentre exclusivement sur une obligation de moyens.

### De fortes résistances au sein des entreprises

La responsabilité primaire dans la gestion des risques psychosociaux se situe au niveau des entreprises qui doivent protéger la santé de leurs collaborateurs. On constate cependant de fortes résistances liées au refus d'une ingérence dans leur gestion opérationnelle. Le bien-être des entreprises passe pourtant bien par celui de leurs employés. Une meilleure prévention des risques psychosociaux peut par exemple permettre de réduire les coûts de l'absentéisme ou améliorer la productivité des employés.

In der Schweiz ist die Prävention von psychosozialen Risiken im Berufsalltag anerkanntermassen ein prioritär diskutiertes Problem. Unser Land befindet sich allerdings erst im Anfangsstadium, was die Beschäftigung mit entsprechenden konkreten Massnahmen anbelangt. Obgleich keine einfachen, umsetzungsbereiten Lösungen existieren, hat die nationale Tagung zur Thematik, welche die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) gemeinsam mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) am 3. Dezember 2015 organisierte, aufgezeigt, dass etliche bewährte Verfahrensweisen und Instrumente bekannt sind. Herauskrystallisiert hat sich, dass ein verstärkter Dialog zwischen den zahlreichen Akteuren des Managements psychosozialer Risiken und eine bessere Koordination aller Beteiligten vonnöten sind.

### Pistes pour le futur

Perdues dans les méandres du droit, des jurisprudences, des directives et des obligations, les entreprises peinent à trouver les bonnes solutions adaptées à leur contexte. Plusieurs pistes existent cependant: il apparaît ainsi que la santé doit être gérée au niveau individuel et au niveau du groupe, de manière participative. Une charte peut par exemple se révéler très efficace car elle permet d'afficher une déclaration de principes de la direction. Les entreprises doivent par ailleurs développer la culture de la reconnaissance, notamment en formant leurs cadres pour leur apprendre à exprimer leur appréciation aux employés. L'information, la formation et la sensibilisation des cadres, mais aussi de tous les employés, permettent de mieux identifier les risques et de les prévenir. Lors de cette journée, un dirigeant d'entreprise a également démontré que la suppression de toute hiérarchie au sein de sa société a favorisé le bien-être des employés.

Si, en Suisse, le système légal et la pratique sont reconnus comme très efficaces dans la réinsertion des employés lors des maladies « physiques » de longues durées, il reste encore beaucoup à faire pour la réinsertion des personnes ayant souffert de maladies psychologiques. Les entreprises doivent faciliter leur retour au travail, notamment par une meilleure intégration de leurs collaborateurs dans le processus de réinsertion de la personne souffrante. Les bonnes pratiques, accompagnées des conditions de mise en œuvre réussies, doivent maintenant être inventoriées et communiquées.

### Favoriser le dialogue entre les différents acteurs

En conclusion de cette journée, il apparaît clairement qu'une meilleure prévention des risques psychosociaux passe par un meilleur dialogue et une plus grande coordination entre les nombreux acteurs concernés (SECO, SUVA, juristes, DRH, inspecteurs du travail, chargés de sécurité, médecins du travail, personnes de confiance, etc.). La législation suisse devra sans doute continuer à évoluer en tenant compte des contraintes propres aux différents secteurs d'activités et aux différentes tailles d'entreprises de notre tissu économique.



## CASSER LE TABOU DE LA RELATION À L'ARGENT

Cette conférence s'est déroulée le 26 novembre dernier et avait pour thématique « Notre rapport à l'argent, nous y sommes tous confrontés ». Cet événement avait pour objectif d'apporter un éclairage sur ce qui se cache derrière notre relation à l'argent. En s'attachant au rapport que nous avons avec celui-ci, nous pouvons apprendre beaucoup de choses sur nous. Il est si important qu'individuellement et collectivement, nous pacifions cette relation afin qu'elle soit à notre service et non pas l'inverse.

La présentation de ce sujet a été abordée par un ancien gestionnaire de fortune, Christian Junod, spécialiste de la relation à l'argent. Il anime conférences et ateliers en Suisse, France et Belgique. Il a partagé avec passion ses expériences personnelles ainsi que celles de ses clients de la banque et de ses ateliers. Il est également l'auteur du livre « Ce que l'argent dit de vous » aux Editions Eyrolles.



## SUCCESSFUL ENTREPRENEURS EVENING : VICTORINOX CROIT EN SA SMARTWATCH

Présent lors de l'événement emblématique de la HEG-FR, le 4 novembre passé, le directeur général de la firme Victorinox, Carl Elsener dévoile son projet futuriste: la smartwatch. Alors que l'horlogerie fait face à des difficultés, le dirigeant Carl Elsener croit au succès de sa future montre intelligente connectée. Il s'agit d'un véritable pari pour Victorinox dont les montres ne sont pas le produit phare. Dans un contexte où les exportations sont minées par le franc fort, Carl Elsener explique pourquoi il y croit.

### Pourquoi développer ce produit en sachant les difficultés du segment ?

Carl Elsener : Bien sûr, nous ressentons également un recul sur ces marchés, en particulier en Chine. Mais l'impact est limité. Nous ne sommes pas une marque de montres, mais une marque qui vend aussi des montres. Celles-ci représentent un peu plus de 15% de notre chiffre d'affaires qui, en 2014, a atteint plus de 500 millions de francs. Notre produit phare reste le couteau estampillé « Swiss Army », qui génère 40% des ventes et qui fonctionne toujours très bien. Apple et Samsung possèdent leur smartwatch. Du côté des horlogers, Tag Heuer dévoilera la sienne lundi et Swatch est sur les rangs.

### Comment rivaliser face à autant de concurrents ?

Nous avons notre carte à jouer. Victorinox a travaillé en partenariat avec une entreprise reconnue, au bénéfice d'une solide expérience dans le domaine de l'électronique. Le but : rendre nos montres plus intelligentes en les dotant de diverses fonctionnalités. Je ne vous en dis pas davantage. Vous découvrirez l'objet au début de l'année prochaine.

### Avec 90% de vos ventes réalisées à l'étranger, comment évoluez-vous depuis l'abandon du taux plancher en début d'année ?

Victorinox est une entreprise familiale de plus de 130 ans. Nous sommes habitués à travailler avec une monnaie forte et avons appris à nous diversifier dans la coutellerie professionnelle, les sacs de voyage, les vêtements et même du parfum. Mais comme la plupart des entreprises helvétiques, nous gagnons moins actuellement. En Europe, nous facturons en euros à des clients qui nous paient en euros et assumons l'ensemble des risques de change, avec pour conséquence aujourd'hui une diminution de notre marge. Nous allons donc progressivement et légèrement augmenter nos prix ces quatre à cinq prochaines années. Partout ailleurs, nous livrons en francs suisses à des clients qui paient dans cette même devise et endossent seuls les risques. Pour qu'ils n'augmentent pas les prix, ce qui entraînerait une baisse des ventes, nous leur accordons un rabais de change. En espérant que le franc s'affaiblisse.

### Qu'en est-il du marché helvétique ?

La Suisse présente encore des potentiels de croissance. Et notre future montre intelligente va certainement y contribuer. Par ailleurs, depuis quelques semaines, nos clients helvétiques peuvent aussi acheter nos produits sur internet. Une possibilité qui n'était offerte jusqu'à présent qu'à notre clientèle des Etats-Unis et d'Allemagne. Cette évolution était nécessaire, puisque les gens tendent toujours plus à faire leurs achats en ligne. Mais qui ne remet pas en question nos grands magasins de Genève et Zurich. Ce dernier a été inauguré l'an dernier et nous sommes satisfaits.

Interview réalisé par  
**Rachel Richterich**, La Liberté, 06.11.2015



3<sup>b</sup>

## AUTRES ÉVÈNEMENTS 2015

## ANDERE VER- ANSTALTUNGEN 2015

### JANUARY

- 15.01 Entrepreneurship Evening
- 31.01 Career Woman

### FEBRUARY

- 03.-08.02 Start ! Forum des métiers
- 15.02 Swiss Venture Capital Report
- 18.02 Businesssevent

### MARCH

- 16.03 Start-Up Accelerator meets HEG-FR
- 25.03 The Uber Revolution and You

### APRIL

- 18.04 3 Days Stratup
- 23.04 Diriger une entreprise, une fonction risquée ?

### MAY

- 06.05 Workshop : Défis des RH
- 28.05 Invitation Alumni

### JUNE

- 18.06 NetComm Suisse – e-Commerce association
- 19.06 Programme VIA
- 24.06 Targeted Crowdsourcing
- 30.06 Swiss-romanian cooperation program

### AUGUST

- 14.08 Le lobbyisme, ça pourra aussi s'apprendre

### SEPTEMBER

- 18.09 Modèle économique des entreprises sociétales
- 24.09 Inauguration de l'Innovation Lab
- 26.09 Rendez-vous bilingue

### NOVEMBER

- 02.11 Horizon 2020
- 04.11 Successful Entrepreneurs Evening
- 10.11 L'entreprise de demain
- 17.11 HEC Montreal teaching and research award
- 20.11 Remise des diplômes bachelor
- 26.11 Casser le tabou de la relation à l'argent

### DECEMBER

- 03.12 Event : Santé au travail

# 4

FORMATION  
AUSBILDUNG

Des stratégies adaptées à chacun  
de nos domaines d'activité



# 4<sup>a</sup>

## BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

### PROCHE DES RÉALITÉS DU TERRAIN

La formation Bachelor dispensée à plein temps ou en emploi se veut proche des réalités du terrain et ancrée dans la pratique. A cet égard, la Haute école de gestion Fribourg dispose de professeurs et professeurs fortement impliqués dans des entreprises et/ou au sein des trois instituts de recherche. Les premiers semestres de formation permettent d'aborder et de développer des thématiques fondamentales de l'économie et de la gestion. Au cours des deux derniers semestres, l'étudiant-e choisit ses branches à option parmi l'offre proposée. Ces options permettent une immersion dans des conditions proches de la pratique professionnelle quotidienne au moyen de projets concrets établis avec des partenaires économiques. Un quart du cursus (options et travail de Bachelor) peut ainsi être personnalisé.

### DIPLÔMÉ-E-S 2015

Suite à l'introduction du système dit de «Bologne» en 2005, la HEG Fribourg a remis, le 20 novembre 2015, les diplômes de «Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise». Ce titre consacre les efforts de 145 étudiant-e-s dont 71 ayant suivi la formation en emploi (4 ans), à savoir parallèlement à une activité professionnelle et 74 ayant suivi le cursus à plein temps (3 ans).

35 étudiant-e-s ont suivi une formation bilingue en français et en allemand, et obtiennent un diplôme dit «bilingue» qui est une spécialité unique en Suisse pour ce type de formation. 6 étudiant-e-s ont suivi une formation trilingue en français, allemand et anglais.

### QUELLES SONT LES QUALITÉS DES DIPLÔMÉ-E-S ?

Elles sont nombreuses, mais principalement :

- **L'esprit d'entreprise, que nous essayons de promouvoir pendant la formation.** Cet esprit est nécessaire pour notre économie qui ne doit pas disposer simplement de bons administrateurs, mais également et surtout de personnes entreprenantes, innovantes et sachant anticiper les changements.
- **La motivation et les compétences professionnelles.** La formation Bachelor est exigeante : quantitativement, elle représente un volume de travail équivalent à 5'400 heures. De plus, s'agissant d'une formation de généraliste avec des approfondissements en gestion d'entreprise, en marketing, en finance et en ressources humaines, nos étudiants sont réceptifs à la fois aux concepts théoriques et à des aspects pratiques, qui sont la base du succès d'une carrière professionnelle réussie.
- **Les compétences sociales et de leadership.** Non seulement la formation prévoit des cours spécifiquement orientés sur ces qualités, mais nos diplômé-e-s, qui ont étudié ensemble de nombreuses heures, ont pu approfondir et renforcer leurs aptitudes dans ces domaines.

### UN PASSEPORT POUR L'EMPLOI

Grâce à leur formation et aux différents contacts et nombreux réseaux créés, nos étudiant-e-s ont la possibilité de participer activement à leur choix de carrière professionnelle. Nos diplômé-e-s seront des futur-e-s collaboratrices et collaborateurs très prisé-e-s dans le monde du travail. Dans une PME ou une grande entreprise, un service de l'administration publique ou une entreprise privée, les titulaires d'un Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise peuvent aspirer à occuper des postes de management dans le domaine des ressources humaines, du marketing, dans l'organisation ou la logistique, dans un département des finances ou encore à participer à la création d'une entreprise.



# BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBS- ÖKONOMIE

## BERUFSORIENTIERT UND PRAXISNAH

Der vollzeitliche oder berufsbegleitende Bachelor-Studiengang ist berufsorientiert und in der Praxis verankert. Um diese Praxisnähe zu gewährleisten, beschäftigt die Hochschule für Wirtschaft Freiburg Dozierende, die in der freien Wirtschaft oder in den drei Forschungseinrichtungen der HSW tätig sind. In den ersten Studiensemestern werden grundlegende Wirtschafts- und Managementkenntnisse vermittelt (Finanzmanagement, Steuerlehre und Recht, Management und Personalwesen, Marketing, Volkswirtschaftslehre, Mathematik, Informatik, Statistik, Fremdsprachen und Kommunikation). In den beiden letzten Semestern können die Studierenden im Angebot der HSW Freiburg ihre Optionsfächer frei auswählen. Diese Optionsfächer ermöglichen den Studierenden, bei unseren Partnern aus der freien Wirtschaft unter praxisnahen Bedingungen und im Rahmen konkreter Projekte zu arbeiten. Ein Viertel des Studiengangs (Optionsfächer und Bachelorarbeit) kann somit den persönlichen Wünschen angepasst werden.

## ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN 2015

Nach der Einführung des sogenannten Bologna-Systems im Jahr 2005 hat die HSW Freiburg am 20. November 2015 an ihre Absolventinnen und Absolventen den „Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie“ vergeben. Insgesamt 145 Studierende haben diesen Abschluss erhalten, von denen 71 ein berufsbegleitendes Studium über vier Jahre und 74 ein Vollzeitstudium über drei Jahre absolviert haben. 35 Studierende haben eine vollständig zweisprachige Ausbildung in Deutsch und Französisch abgeschlossen und erhielten ein „zweisprachiges“ Diplom, was für diesen Studiengang schweizweit einzigartig ist. 6 Studierende haben eine dreisprachige Ausbildung gemacht.

## WODURCH ZEICHNEN SICH DIE ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN AUS?

Unsere Absolventinnen und Absolventen verfügen über vielfältige Qualitäten. Die wichtigsten sind:

- **Unternehmergeist:** In unserer Ausbildung versuchen wir, unseren Studierenden unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln. Es bildet die zentrale Grundlage unserer Wirtschaft, denn wir brauchen nicht nur gute Verwaltungskräfte, sondern auch und vor allem unternehmerisch denkende und handelnde Menschen, die Mut zur Innovation beweisen und den gesellschaftlichen und technischen Wandel antizipieren können.
- **Motivation und berufliche Kompetenzen:** Der Bachelor-Studiengang ist anspruchsvoll. Er entspricht einer Arbeitsbelastung von 5'400 Stunden. Da es sich um eine allgemeine Ausbildung mit den Vertiefungsrichtungen Betriebsführung, Marketing, Finanzmanagement und Personalwesen handelt, sind unsere Studierenden sowohl mit den theoretischen Konzepten als auch mit den praktischen Aspekten der Betriebsökonomie vertraut.
- **Soziale Kompetenzen und Führungskompetenz:** Der Studiengang umfasst eigene Veranstaltungen zur Förderung dieser Eigenschaften. Zudem haben unsere Absolventinnen und Absolventen intensiv zusammen studiert und konnten so ihre Fähigkeiten auf diesen Bereichen vertiefen und festigen.

## EIN RASCHER BERUFSEINSTIEG

Dank ihrer Ausbildung, ihrer geschaffenen Kontakte und der aufgebauten Netzwerke haben unsere Studierenden die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn mitzuwirken.

Unsere Absolventinnen und Absolventen werden von den Unternehmen als künftige Mitarbeitende sehr geschätzt. Mit einem Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie verfügen sie über die besten Voraussetzungen, in einem mittelständischen oder einem Grossunternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung eine Leitungsfunktion in den Bereichen Human Resources oder Marketing, in der Organisation oder Logistik oder in der Finanzverwaltung zu übernehmen oder sich an der Gründung eines Unternehmens zu beteiligen.



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE PLEIN TEMPS  
FRANCOPHONE-1 2012-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

VOLLZEITKLASSE  
FRANZÖSISCH-1 2012-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Paloja Lavdīm, Lanthemann Xavier, van Groenewoud Niels, Savoy Lucien, Spicher Jérémie, Schmutz Jonathan, Simoes Andreia, Rudaz Grégoire, Thierry Anthony, Zillweger Morgane, Paimboin Johann, Rodrigues Alexandre, Rey Maxime, Zaami Ethan, Romanens Marie, Schaller Quentin, Rippa Natân, Pinto Vanessa, Prélaz Malorie

**EXCUSÉS / ENTSCHULDIGT:** Riesen Ludovic, Vorlet Nathanaël

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE PLEIN TEMPS  
FRANCOPHONE-2 2012-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

VOLLZEITKLASSE  
FRANZÖSISCH-2 2012-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Nguyen Thuy Tram, Bianchet Nathalie, Grivel Marc-Olivier, Mezger Fanny, Delamadeleine Alissa, Jutzet Francis, Ferreira Monia, Birchall Simon, Brasey Fanny, Barras Lionel, Maillard Julie, Burdet Jeremy, Mitrev Vasil

**EXCUSÉS / ENTSCULDIGT:** Abraha Luwam, De Palma Daniela, Micali Mathilde

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE PLEIN TEMPS FRANCOPHONE,  
BILINGUE ET TRILINGUE 2012-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

VOLLZEITKLASSE FRANZÖSISCH,  
ZWEISPRACHIG UND DREISPRACHIG 2012-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Nicod Elise, Conus Delphine, Jordan Fanny, Bonferroni Nathalie, Schmutz Nathalie, Yerly Jean-Stéphane, Horisberger Romina, Sidler Margaux, Kondratowicz Simon, Ardaya Mery, Andrey Benoît, Anthonioz Céline, Baggi Luca, Perroud Valentin, Weber Adrien, Tinguely Sarah, Ballaman Michaël, Alimi Ajshe, Leva Maryline

**EXCUSÉS / ENTSCULDIGT:** Bovet Bryan, Butty Juliane, Favre Céline, von Dach Romain

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE PLEIN TEMPS  
GERMANOPHONE ET BILINGUE 2012-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

VOLLZEITKLASSE  
DEUTSCH UND ZWEISPRACHIG 2012-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Ramaj Kelmend, Kaufmann Tobias, Aeschlimann Laure Manon, Grünig Andrea Doris, Wyss Katrin, Bürgi Daniel, Yogeswaran Mauran, Gapi Arbenita, Kaufmann Tobias, Schmitter Mathias, Schneuwly David

**EXCUSÉS/ENTSCHULDIGT:** Bubenzer Lukas, Glauser Iris

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE EN EMPLOI  
FRANCOPHONE 2011-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

BERUFSBEGLEITENDE KLASSE  
FRANZÖSISCH 2011-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Blanquet Natacha, Bualuan Cyril, Mory Lyse, Ixari Alexandru-Gabriel, Grognuz Thierry, Telley Gaëlle, Liechti Célia, Friat Joris, Schorro Michael, Bersier Eloïse, Corpataux Valentin, Sudan Géraldine, Barreiros Joana, Pecora Johanne, Kolly Arnaud, Caperllaku Selima, Valentino Audrey, Quartenoud Magali, Perroud Andréa, Chardonnes Laura, Lambert Laurence, Michel Christopher, Maillard Sylvie, Berdoz Céline, Bays Grégoire, Cuennet Céline

**EXCUSÉS/ENTSCULDIGT:** Déneraud Steve, Guisolan Julien, Théodoloz Xavier

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE EN EMPLOI FRANCOPHONE,  
BILINGUE ET TRILINGUE 2011-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

BERUFSBEGLEITENDE KLASSE FRANZÖSISCH,  
ZWEISPRACHIG UND DREISPRACHIG 2011-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** André Grégory, Wantz Benjamin, de Andrade Gabriel, Grangier Samuel, Pittet Emilia, Bugnon Ophélie, Gachoud Nicolas, Genoud Fiona, Marku Elizabeta, Vidueira Mireille, Guex Luc-André, Hofer David, Progin Sophie, Sciboz Aurélie, Gander Denis, Scarcia Tiziano, Pidoux Axel, Schuler Marion, Bussard Tiffany, Lateltin Mario, Lauper Lise, Pillonel Bertrand, Racine Mélody Alizée, Bersier Anouck

**EXCUSÉS/ENTSCULDIGT:** Chopard Caroline, Soares Marcio

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE EN EMPLOI GERMANOPHONE,  
BILINGUE ET TRILINGUE 2011-2015

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

BERUFSBEGLEITENDE KLASSE DEUTSCH,  
ZWEISPRACHIG UND DREISPRACHIG 2011-2015



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Bugmann Tabea Carina, Habegger Fabian, Gerber Jannick, Zimmermann Janine, Schmutz David, Heinzer Jasmin, Poffet Daniel, Waeber Samira, Meier Marc, Kobelt Saraina Viola, Gauch Patrick, Jungo Claudia Alessia, Adzic Aldina, Müller Sandro

**EXCUSÉES / ENTSCULDIGT:** Berisha Anduena, Calvo Noelia

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

LAURÉATS

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

PREISTRÄGER



**DE GAUCHE À DROITE / VON LINKS NACH RECHTS:** Mülhauser Fabian, Kaufmann Tobias, Bersier Eloïse, Kondratowicz Simon, Pinto Vanessa, Poffet Daniel, Sidler Margaux, Pittet Emilia

# 4<sup>b</sup>

## MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP

(INNOVATION & GROWTH)

### DESCRIPTION

#### On the path towards innovation

Within the framework of the Master's degree from the Fribourg School of Management, entrepreneurship is defined as a process that looks at the quest for ideas and the search for innovative business opportunities through to commercialisation. It centres around creative and commercial realisation relating to established companies as well as the creation of new businesses.

The success of entrepreneurship – whether in relation to small businesses, large international businesses or public organisations – is closely linked to the leaders' ability to respond pro-actively, innovatively and flexibly to the environmental changes affecting the business. Students acquire the necessary skills to develop new fields of activity within established businesses or start-up companies as part of the Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship from the Fribourg School of Management.

By choosing the entrepreneurship option, the student looks in depth at a set of complementary modules from a content standpoint, which varies according to methodology. The classes and workshop cover the theoretical and scientific challenges of the discipline. In practice, the "action-learning" projects simulate the demands and difficulties faced in everyday professional situations. Lectures and discussions about businesses and with businesses, as well as projects of a practical the individual's ability to anticipate and act. The course also includes a two-week study placement overseas, and the attractive programme is rounded off by the team of teachers of international prestige.

### PROFESSIONAL PROSPECTS

#### Fields and competence profiles

The professional prospects of those who have obtained this Master's degree are extremely varied. Students develop competences that are aimed at facing the challenges of young, innovative businesses and large, established, international companies as well as SMEs. Learning how to think and act in an entrepreneurial manner form part of the key competences of the Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship. In particular, we encourage the development of analytical, intercultural and interpersonal competences as well as the ability to act.

#### Professional prospects:

- Creation of businesses
- SME projects
- Management of businesses or public / semi-public institutions
- Management positions in human resources, marketing, production, etc.
- Business consulting and business analyst roles



## LES ÉTUDIANTS MASTER EN VOYAGE À BOSTON

Les étudiants Master en Entrepreneurship ont débuté leur 3<sup>e</sup> semestre par un «Study Trip in Boston». Ils ont d'abord été accueillis sur le campus du Worcester Polytechnic Institute (WPI) par le Prof. Jerry Schaufeld. Ils ont ensuite passé leur deuxième semaine à Cambridge (Boston) pour visiter des start-up, des incubateurs et des entreprises. Bien que très court, ce programme a permis aux étudiants de s'ouvrir à une culture entrepreneuriale différente, dans laquelle l'esprit d'entreprise est omniprésent.

## REMISE DES DIPLÔMES DIPLOMVERLEIHUNG

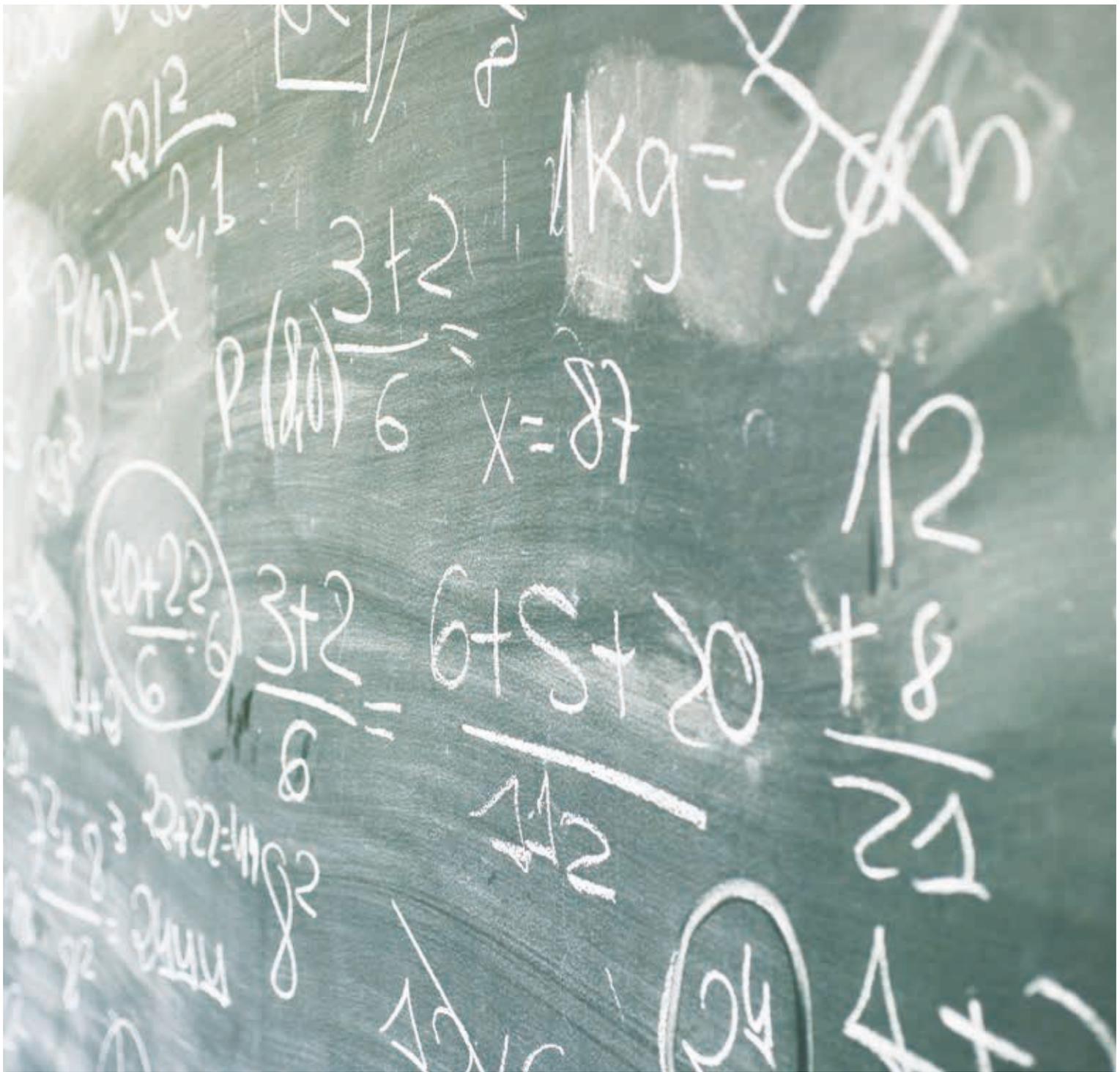


**DEBOUT:** Annaële Hervé, Vincent Kaltenrieder, Anne Liechti, Florian Ademaj, Nicolas Islam, Nicolas Egger, Jonathan Schmid, Nanna Danvold, Adrienne Mauris, Elena Zagreba, Noémie Délèze

**ASSIS:** Zoran Bjelic, Steve Grisoni, Olivier Schorro, Laurent Ricchiuto, Zvonlo Velickovic, Yann Schellenberg

**EXCUSÉS/ENTSCULDIGT:** Marc Fougère, Harold Kouango, Karam Mohamed, Samuel Rar, Yassine Souid, Marie-Louise Mederer, Laurence Niquille, Thomas Pfister, Daniela Pompeu Coeffic, Francesca Cerza, Kristina Babina, Nicolas Codourey

ÉTUDIANTS	TITRE DU TRAVAIL DE MASTER
FOUGERE Marc	Les relations économiques Suisse – Tunisie: Du commerce à l'investissement direct?
KOUANGO Harold	When is the best time to focus on sales in a new venture?
MOHAMED Karam	Implémenter le Lean Startup dans les entreprises. Barrières et solutions
RAR Samuel	How to define and implement a profit-based pricing strategy? In the field of human resources services
SOUID Yassine	A comparison between the entrepreneurial ecosystem in Switzerland and Tunisia: What lessons can we learn from a leading country?
ADEMAJ Florian	„Neue Fahrzeugkonzepte“, Einfluss und Auswirkung auf markenfreie Garagen in der Schweiz
BABINA Kristina	Developing a growth model for the private preschool educational establishments through the concept of franchising.
BJELIC Zoran	Business Model Innovation: Lessons From Comparing Academic and Practitioners' Perspectives
CERZA Francesca	Successful team composition in MassChallenge based startups
CODOUREY Nicolas	L'amélioration de la performance individuelle au travail par la méditation Vipassana
DANVOLD Nanna	L'impact d'une page entrepreneuriale Facebook sur la notoriété d'une entreprise suisse-romande
DÉLÈZE Noémie	Innovating the value chain: the case of the organic cotton
EGGER Nicolas	Verkaufsprozess-Controlling für international tätige kleine und mittlere Schweizer Unternehmen (KMU).
GRISONI Steve	Comportement du consommateur: Analyse du processus de prise de décision du consommateur durable suisse et des stimuli l'affectant
HERVÉ Annaëlle	Etude exploratoire sur les logements estudiantins à Fribourg pour une durée inférieure à un semestre académique
ISLAM Nicolas	Western Swiss SMEs dealing with Intellectual Property Rights in a Low-Technology framework
KALTENRIEDER Vincent	Erfolgsfaktoren in Bezug auf das Bilden von Brand Communities auf sozialen Netzwerken
LIECHTI Anne	Le Private Banking suisse et les médias sociaux: VERS UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTÉGRALE
MAURIS Adrienne	La négligence du Marketing dans les PME suisses romandes: exploration du paradoxe
MEDERER Marie Louise	Categorization and Cognition: using categorization theory to understand the perceptions of organizations as categories.
NIQUILLE Laurence	Jeunes entrepreneurs suisses: facteurs-clés pour innover et réussir sa startup en Chine!
PFISTER Thomas	A study of elements affecting the modes of entering the online retailing market for Swiss ventures
POMPEU COEFFIC Daniela	La composition du Conseil d'Administration d'une PME a-t-elle un impact sur la performance de l'entreprise?
RICCHIUTO Laurent	Conditions de développement d'un business model d'intermédiaires dans un contexte B2B: Application à une PME suisse, New Wave Group SA
SHELLENBERG Yann	A dynamic model of the company life-cycle: Concept, evidence and managerial implications
SCHMID Jonathan	Issues and Improvements on Service Quality in the Real Estate Brokerage Business in Switzerland
SCHORRO Olivier	Innovation Management in the Modern Service Sector: The Context of Swiss Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)
VELICKOVIC Zvonko	Happiness and Entrepreneurship
ZAGREBA Elena	The Startup Journey: Scaling a New Venture



# 4<sup>c</sup>

## FORMATION CONTINUE WEITERBILDUNG

**Entretien avec Eric Décosterd**  
Responsable de la formation continue



### Pourquoi suivre une formation postgrade ?

Parce que l'avenir n'appartient pas à ceux qui savent, mais à ceux qui continuent d'apprendre. Mais comment former aux métiers du futur, que l'on ne connaît pas encore ? Face aux changements permanents de l'environnement, je pense que les candidats doivent surtout acquérir les compétences qui leur permettront d'appréhender les changements suffisamment tôt et de les traduire efficacement dans l'entreprise. Le maître mot est « agilité ».

### Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles à la formation postgrade ?

Parce que la formation est un levier important de la stratégie. L'entreprise doit organiser la montée en compétences de ses collaborateurs. Former les collaborateurs est devenu un enjeu stratégique, surtout pour les entreprises qui sont actives dans une branche en forte transformation. C'est un investissement à long terme. Dans mes contacts avec des directeurs RH, je constate qu'ils doivent répondre à des attentes grandissantes des unités opérationnelles alors que les ressources sont souvent limitées.

### Pourquoi choisir la HEG Fribourg ?

Parce que la HEG Fribourg propose, depuis plusieurs années, des programmes de formation à caractère généraliste, ainsi que d'autres qui permettent de se spécialiser dans un domaine particulier. Les formations sont en général organisées en collaboration avec d'autres écoles ou avec des associations professionnelles reconnues. Les cours sont animés par des intervenants qui sont au bénéfice d'une solide expérience professionnelle et qui ont l'habitude d'enseigner à des adultes. Je recherche des professeurs qui ne viennent pas seulement dire comment il faut faire, mais qui viennent surtout dire comment ils font ! Notre EMBA est le seul en Suisse à se faire en trois langues (français, anglais et allemand).

### Pourquoi favoriser l'approche multiculturelle ?

Parce que le monde devient de plus en plus global. Or dans un contexte interculturel international ou même inter-régional, les responsables ont de plus en plus à gérer la diversité d'une équipe multiculturelle. Il est important que les participants aux formations prennent conscience des différences culturelles et de leur impact sur les pratiques managériales. Nous joignons les actes à la parole, en intégrant des étudiants mexicains dans notre EMBA et en organisant un voyage d'étude en Chine.

### La HEG-FR à la pointe dans la formation postgrade

2015 a permis à la HEG-FR de se développer et d'étendre son programme de formation continue :

- CAS – Management d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS).
- CAS – RÉDACTION STRATÉGIQUE
- CAS – Public Affairs & Lobbying
- MAS – Marketing Management
- E-Commerce Training

## EMBA IN INTEGRATED MANAGEMENT

### Un programme unique

Ce programme est unique car il est le seul Executive MBA de Suisse qui se déroule en trois langues, à savoir français, anglais et allemand. Nous sommes partis du constat que les trois principaux défis des leaders d'aujourd'hui étaient de savoir anticiper et maîtriser les changements, d'assurer l'innovation continue au sein de l'entreprise et de manager dans un environnement de plus en plus multiculturel. Cette approche multiculturelle, nous l'assurons au-delà des langues d'enseignement par un séjour de deux semaines à Pékin ainsi que par deux semaines de cours avec des étudiants d'Amérique latine du TEC Monterrey qui font leur stage en Suisse.

### Ein einzigartiges Programm

Dieses Programm ist wahrlich einzigartig, denn es ist der einzige Executive MBA in der Schweiz, der in drei Sprachen – in Französisch, Englisch und Deutsch – durchgeführt wird. Ausgangspunkt dieses Konzepts war die Feststellung, dass die heutigen Unternehmensleiter drei zentrale Herausforderungen zu meistern haben: den gesellschaftlichen und technologischen Wandel vorauszu sehen, innerhalb des Unternehmens eine kontinuierliche Innovation sicherzustellen und in einem immer stärker multikulturell geprägten Umfeld die Führung zu übernehmen. Diesen multikulturellen Ansatz gewährleisten wir – jenseits des Unterrichts in verschiedenen Sprachen – über einen zweiwöchigen Studienaufenthalt in Peking sowie über den Austausch mit Studenten aus Lateinamerika vom TEC Monterrey, die über zwei Wochen gemeinsam mit unseren Studierenden an der HSW Freiburg studieren.

### A unique program

This program is unique because it is the only Swiss Executive MBA which is taught in three languages: French, German and English. We started from the premise that the three main challenges facing business leaders today are to be able to anticipate and cope with change, ensure continuous innovation within the company, and manage in an increasingly multicultural environment. We support this multicultural approach through more than just the teaching languages; we include a two-week stay in Beijing as well as a two weeks of lessons with Latin American students from TEC Monterrey, who join us in Switzerland.

## CAS – CORPORATE COMMUNICATIONS

### Un facteur clé de succès

Nous sommes de plus en plus dans une société de communication. On peut parfois le regretter, mais on ne peut pas y échapper. Gérer des situations de communication de manière professionnelle, c'est une exigence qui touche désormais toutes les organisations, qu'elles appartiennent aux domaines privé, public ou parapublic. Le développement des médias sociaux a accéléré cette obligation de prendre en charge avec pertinence toute question liée à l'image, sous peine d'être fortement sanctionné. La maîtrise de

l'information a cédé le pas à la gestion du risque de réputation. Comment aborder ces questions, souvent complexes ou multidimensionnelles, et proposer les bonnes solutions aux décideurs ou aux directions d'entreprises ? C'est l'objectif général du CAS Corporate Communication, une formation orientée sur la mise en pratique des concepts modernes de management de la communication institutionnelle. Ce CAS est offert depuis 7 ans en collaboration avec le SPRI. L'année 2013 nous a permis de célébrer notre 100<sup>ème</sup> lauréat.

# CAS

## GESTION D'ENTREPRISE

# CAS

## GESTION DE PROJET

# CAS

## PUBLIC MANAGEMENT

# CAS

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

# CAS

## GESTION DURABLE

### CAS – GESTION D'ENTREPRISE

#### Les techniques de gestion

La plupart des fonctions de direction au sein de l'industrie, de l'administration ou du tertiaire nécessitent des connaissances étendues dans le domaine de la gestion d'entreprise. La globalisation, la compétitivité mondiale et les innovations technologiques incitent les entreprises à progresser continuellement. Elles doivent de plus en plus gérer la complexité et les contradictions.

Cette tendance devrait encore se renforcer. La pression exercée sur les coûts et les budgets exige des dirigeants

de mieux identifier les facteurs relevant d'une bonne gestion. Depuis quelques années, notre objectif est d'enseigner les connaissances de base, ainsi que les développements récents de la gestion. Nous avons ainsi développé, au fil des ans, un programme qui répond parfaitement à ces exigences. Le CAS en gestion d'entreprise a pour objectif de familiariser les participants avec les derniers développements des principales fonctions du management.

### CAS – GESTION DE PROJET

#### Un sujet actuel

La globalisation, la compétitivité accrue, la nécessité d'une innovation continue, l'emballage technologique : autant de facteurs incontournables qui obligent toutes les organisations à revoir leurs modes de fonctionnement. Que ce soit dans l'industrie, dans le secteur tertiaire ou dans l'administration, cette remise en cause passe souvent par une évolution de l'entreprise dite verticale à une entreprise de plus en plus horizontale. Par entreprise horizontale, nous entendons une organisation transversale

de l'entreprise articulée autour de flux de travail et de groupes de projets complets. L'entreprise horizontale entraîne donc un renforcement de la gestion de projet.

La gestion de projet est aujourd'hui une discipline à part entière au cœur des métiers de l'entreprise. Ce sont les projets qui font bouger les lignes dans une entreprise. Ils influencent directement les performances. L'entreprise moderne peut se créer un avantage compétitif en renforçant ses compétences en gestion de projet.

### CAS – PUBLIC MANAGEMENT

#### Une vision interdisciplinaire

Les cadres et les spécialistes du secteur public sont confrontés en permanence à des défis d'une complexité grandissante, ce qui exige la mise à jour de leurs compétences professionnelles dans de nombreux domaines tels que la gestion, la finance, la communication ou les connaissances politiques. Le développement des compétences personnelles, sociales et de conduite est primordial notamment, pour gérer une équipe avec succès, dans la durée.

L'activité au sein d'une administration publique demande également une capacité à s'adapter aux différents partenaires et une vision interdisciplinaire pour comprendre les interactions des différents secteurs.

### CAS – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

#### Un facteur clé de succès

De plus en plus d'entreprises se rendent compte que la Supply Chain peut constituer un avantage compétitif important. Par Supply Chain, nous entendons la chaîne logistique globale, allant des achats à la distribution et au service après-vente, en passant par la production.

### CAS – MANAGEMENT DURABLE

#### Partenariat

La Haute école de gestion Fribourg et la Haute école d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud unissent leurs compétences dans le domaine du management durable pour mieux répondre aux exigences des entreprises et collectivités.

### CAS – RÉDACTION STRATÉGIQUE

#### Une offre novatrice

C'est une première et elle est unique en Suisse romande ! Ce cours exclusivement consacré à la pratique rédactionnelle est le seul de la filière HES en Suisse romande à délivrer un Certificat of Advanced Studies (CAS) dans le domaine varié et en pleine évolution de la communication écrite pour les entreprises et organisations.

### CAS – MANAGEMENT D'ENTREPRISES DE L'ESS

#### Les entreprises du futur

Les Hautes écoles de gestion Fribourg et Genève lancent la première formation en Suisse romande destinée aux dirigeants et cadres d'organisations et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS).

#### Esther Künzli

Obtient en 2013 son diplôme Executive MBA in integrated management. Elle travaille actuellement à la fondation OSEM en tant que chercheuse et analyste, professeure de biologie au gymnase et est également active sur mandat dans le domaine de CI/MI (competitive & market intelligence)

#### Quelle a été votre expérience professionnelle avant d'effectuer cette formation continue ?

Mon expérience professionnelle a débuté comme enseignante pour les branches scientifiques au collège. Au niveau de ma formation, j'ai obtenu un Master en Biologie moléculaire que j'ai complété par un diplôme d'enseignement pour les écoles de maturité (DEA II).

#### Pourquoi avoir choisi d'effectuer l'Executive MBA à Fribourg (EMBA) ?

Les nombreux atouts qu'apporte l'EMBA de Fribourg ont été décisifs.

Tout d'abord, il s'agit d'un cursus trilingue, enseigné en français, en allemand et en anglais.

Deuxièmement, l'accent est porté sur les aspects interculturels. Nous avons assisté à de nombreux échanges comme, par exemple, l'intégration aux cours EMBA à Fribourg d'étudiants mexicains. Nous avons aussi effectué un voyage d'études aux Etats Unis. Notre classe a assisté à de nombreux cours en commun avec la HEG de Bern.

### CAS – PUBLIC AFFAIRS & LOBBYING

Les activités de lobbying en Suisse font face aujourd'hui à de nouveaux défis. L'agenda politique suisse évolue rapidement alors que les normes et les lois se multiplient. Pour représenter efficacement des intérêts, il devient donc nécessaire de bien connaître les techniques du lobbying, le fonctionnement des institutions ainsi que les nouveaux médias.

### MAS – MARKETING MANAGEMENT

#### Une vision interdisciplinaire

Ce MAS est une nouvelle formation organisée en collaboration entre la HEG Arc et la HEG Fribourg qui permet à des professionnels du domaine du marketing et de la communication de développer leurs compétences dans les divers champs d'application du marketing (biens de grande consommation, services et industrie).

Pour terminer, le panel des cours proposés et la réputation qu'offre cet EMBA ont été des arguments prépondérants dans mon choix.

#### Selon vous, existe-t-il une plus-value sur le marché de l'emploi grâce à l'obtention de votre EMBA ?

C'est une évidence et cela à plusieurs niveaux. J'ai développé des connaissances dans les trois principaux défis que représentent aujourd'hui le monde du travail. En tant que future manager, j'ai appris à anticiper et à maîtriser les changements. A assurer l'innovation continue au sein de l'entreprise et de manager dans un environnement qui devient de plus en plus multiculturel.

#### Est-ce que vos attentes ont été satisfaites ?

Oui entièrement.

#### Est-ce que le lien avec la pratique professionnelle est établi ?

Le cursus est principalement axé sur la pratique et sur les travaux de groupe. C'est une formation qui intègre parfaitement non seulement des méthodes de travail dans différents domaines du management, mais aussi une acquisition de « soft factors » et une réflexion intégrée sur différents sujets du monde professionnel.

## TÉMOIGNAGE D'UNE DIPLOMÉE EMBA



# 5

RECHERCHE APPLIQUÉE & DÉVELOPPEMENT (Ra&D)  
ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (aF&E)

Aller de l'avant



# 5a

## PROJETS MARCHÉS ÉMERGENTS

## PROJEKTE «EMERGENT MARKETS»

### SWISS SMES AND EMERGING MARKETS IN EAST ASIA AND LATIN AMERICA: INTERNATIONAL BUSINESS BOOT CAMP PROJECT

Under the International Business Boot Camp project, both HEG-FR and ZHAW-SML intend to offer an attractive exposure to their students through service to Swiss SMEs attracted by the growth and size of Asian and Latin American emerging markets. The project will also enlarge HEG-FR and ZHAW-SML international expertise as well as the international skills of their faculty.

The Boot Camp consists of interdisciplinary student teams, which will explore business opportunities in collaboration with Swiss SMEs interested to explore target emerging markets in these two regions. The student teams will conduct on-site market intelligence research under the co-supervision of HEG-FR/ZHAW-SML faculty and colleagues at local partner universities. The participating Swiss SMEs will define specific research questions, which will be tackled by the student teams.

The Swiss economy has a strong international position, which is regularly confirmed by the World Economic Forum Competitiveness Index. It has been first ranking for the last six years. Its advanced integration in global business is driven by Swiss MNEs and some SMEs, which have achieved a high level of internationalization.

However, recent economic and financial developments have increased global competition pressure on Swiss firms, and SMEs in particular. Since early 2015, the sudden and sharp rise of the Swiss Franc, and the general stagnation of most European and other OECD economies have affected Swiss industrial production and strained export capacity. More and more Swiss SMEs are obliged to expand their international activities beyond traditional destinations (Europe and North America), and to explore rapidly emerging markets in East Asia and Latin America.

Despite strong growth and future potentials, East Asian and Latin American emerging markets are distant and risky, especially for Swiss SMEs, which can mobilize limited internal resources due to the modest size of their human and financial capital. About 28% of Swiss SMEs are already internationalized to European neighbor markets and 18% to North America (Swiss International Entrepreneurship Survey, HEG-FR and Postfinance, 2013). Due to their fairly high degree of niche specialization, they can potentially merge into emerging markets, but far distant and unknown internationalization to such new destinations can threaten their business existence if not conducted strategically and managed professionally. Most interested SMEs may only have the capacity to afford “one shot” to enter these markets, and they should therefore explore and rely on solid commercial information and credible demand from local customers.

### INTERNATIONALISATION DES PME RÉGIONALES ET MARCHÉS DES PAYS ÉMERGENTS ASIATIQUES : QUEL SERVICE DE PROMOTION TRANSFRONTALIÈRE ?

Dans le cadre de la coopération inter-régionale transfrontalière entre la Suisse et l'Union Européenne, la HEG-FR a déposé un projet de Ra&D en partenariat avec un cabinet de conseil à l'exportation de Lyon. Cette étude a été sélectionnée par la commission intergouvernementale Inter-Reg, le 2 octobre 2015.

Ce projet nourrit l'ambition de construire ou de renforcer des instruments et des services d'accompagnement public-privé des PME romandes et des PME Rhône-alpines/Franco-comtoises à l'échelle régionale vers les marchés émergents asiatiques en croissance, mais distants et risqués. Il s'agit principalement des 9 pays émergents d'Asie du Sud-Est (dont l'Indonésie, membre du G20, de la Malaisie, de la Thaïlande, du Vietnam), de la Chine, et de l'Inde.

Cette recherche se compose de 3 phases successives analysant :

- la demande réelle de tels services d'accompagnement (interculturel et linguistique, logistique, financier, technique, marketing, juridique, fiscal, normatif,...),
- l'offre existante ou déficiente de ces services,
- des propositions concrètes de renforcement des instruments existants de promotion commerciale à l'export et à l'investissement accessibles par les PME de part et d'autre de la frontière, voire la création de nouveaux outils d'appui avec l'aide des nouvelles technologies de l'information et des incubateurs à l'innovation.

Le volet suisse du projet est conduit par la HEG-FR en collaboration avec la HEG-Genève et la HEIG-VD à Yverdon-les-Bains. Le volet français par le Cabinet Export' Ease à Lyon en collaboration avec Grenoble Ecole de Management et l'Université de Savoie-Mont Blanc (IREGE) à Annecy et Chambéry.

Les partenaires français du projet sont financés par l'Union Européenne (Fonds Feder pour le développement de l'économie régionale) et par les Régions Rhône-Alpes et Franche-Comté. Les partenaires suisses sont soutenus par la Confédération (SECO), par les services de coopération régionale et de promotion économique de trois cantons (Fribourg, Genève, Vaud), et par le rectorat de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO, domaine économie et services).

**Dr Philippe Régnier**

# 5<sup>b</sup>

## LISTE DES PROJETS LISTE DER PROJEKTE

### OUR CONGRATULATIONS ON THE PROJECTS

RESPONSABLE PROJET	TITRE
Amann Wolfgang	Project RSCO "DISC – Determinants and impact of speed in the internationalization process of Swiss companies."
Rascon Alberto	Project RSCO "BLURSE – The Influence of Banks on the Internationalization of Swiss SMEs: Blessing or Curse?"
Straub Thomas	Project RSCO "GovChi – Analyzing, sharing and improving good governance practices related to management and child protection policies of local Non Profit Organizations in Post-Communist countries. The case of Romania and Moldova."
Bubenzler Philipp	Projet RSCO "Business Model Innovation and Organizational Identity – Concepts, relationships and implications"
Da Silva Carlos	Projet RSCO "Business Model Innovation in incumbent firms: from practice to a conceptual model of context, antecedent and outcomes"
Régnier Philippe	Projet de recherche conjoint avec la Business Faculty, Polytechnic University of Hong Kong, sur « Sis blue SMEs and Hong Kong as Global City »
Rossi Mathias	Evénement national organisé conjointement avec le SECO sur la thématique « Les entreprises, le droit et l'Etat face à la prévention des risques psychosociaux »
Bubenzler Philipp	Projekt Horizon 2020 "CoachCom2020 – a coaching community enhancing impact of the H2020 SME Instrument"
Régnier Philippe	Projekt INTERREG V A France-Suisse « Internationalisation des PME régionales et marchés des pays émergents asiatiques: Quels services de promotion transfrontalière ? »
Tuschmid Nils	Wiederaufnahme des Projektes von Alberto Rascon und Patrick Schüffel: "BLURSE – The Influence of Banks on the Internationalization of Swiss SMEs: Blessing or Curse?"
Dubosson Magali	Pôle scientifique et technologique du canton de Fribourg (Pst-fr) – Logiciel de gestion des activités complexes (« Activity planning »).
Régnier Philippe	Swissuniversities – "Swiss SMEs and Emerging Markets in East Asia and Latin America International Business Boot Camp Project", en collaboration avec le prof. Markus Prandini de la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) de Winterthur.



# 5<sup>c</sup>

## PUBLICATIONS ET COLLOQUES

## VERÖFFENTLICHUNGEN UND KOLLOQUIEN

### OUR CONGRATULATIONS ON THE PUBLICATIONS

**RÉGNIER Philippe.** *SME Internationalization and Distant Emerging Markets Access through Global Cities: Exploring a Tentative Conceptual Framework*, 32<sup>nd</sup> Europe-Asia Management Studies Association, EAMSA CONFERENCE 2015, SOAS, Department of Financial and Management Studies, London, 28-31 October 2015.

**DASILVA Carlos M.** *Business Model Innovation in incumbent firms: from practice to a conceptual model of context, antecedent, and outcomes*, Business Process Management Conference (BPM), Ljubljana, Slovénie, 14-15 octobre 2015.

*Business Model Innovation In Incumbent Firms: A Practitioners' Perspective And Implications For Entrepreneurship Research*, Invest Horizon, Lisbonne, 22 octobre 2015.

*Business Model Innovation In Incumbent Firms: A Practitioners' Perspective And Implications For Entrepreneurship Research*, Coinvest Venture Days 2015, Nova Gorica, Slovénie, 18-19 novembre 2015.

*Business Model Innovation In Incumbent Firms: A Practitioners' Perspective And Implications For Entrepreneurship Research*, Conference ACERE, Gold Coast in Queensland, Australia, 2-5 février 2016.

**VILLARROEL Andrei.** *Creative Destruction through Online Education: What Industry and Students Can Teach*, Academics Conférence INFORMS – Global Issues, Philadelphie, 1-4 novembre 2015.

**BALDEGGER Rico** avec la collaboration de **PASQUIER Marilyne.** *Le management dans un environnement dynamique: Concepts, méthodes et outils pour une approche systémique*, De Boeck, Bruxelles, 2015.

**DASILVA Carlos Marques, GIBBONS Gary E. et HISRICH Robert D.** *Entrepreneurial Finance: A Global Perspective*, MBA Book by SAGE Publications, Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC, 2015.

**HOUARD Laurent.** *L'attractivité commerciale du centre-ville: les facteurs d'influence*. In: Revue économique et sociale, n°3-4, décembre 2014, Lausanne, 2014.

**DUBOSSON Magali, EMAD Sabine.** *The forum community, the connectivist element of an xMOOC*, Universal Journal of Educational Research, 3(10): 680-690, ISSN 2332-3213.

**HOUARD Laurent, BARBEY Valérie, GIALLARD Thierry, PANNATIER Gaetan.** *Les facteurs d'influence de l'attractivité commerciale du centre-ville: le point de vue des usagers*, Revue économique et sociale, Septembre 2015.

# 5<sup>d</sup>

## PRÉSENCE DANS LES MÉDIAS

## MEDIENPRÄSENZ

**BALDEGGER Rico.** *Kleine Taschen, präzise Teile*. In: Neue Zürcher Zeitung, 22 janvier 2015.

**BALDEGGER Rico.** *Reprendre le commerce de papa*. In: La Liberté, 9 janvier 2015.

**DÉCOSTERD Eric.** *Ces mots qui nous manquent*. In: Entreprise Romande, 9 janvier 2015.

**ROSSI Mathias.** 2015. *Mères et patronnes*. In: Le Temps, 19 mars 2015.

**SCHÜFFEL Patrick.** *Open Innovation: Bloss Fehlanzeige bei Schweizer Banken*. In: Finews Blog, 10.04.2015.

**SCHÜFFEL Patrick.** *Was wäre, wenn Google eine Bank gründen würde?* In: Paradeplatz Blog, 04.03.2015.

**KAISER A., SCHÜFFEL P., BALDEGGER R.** *Hier gibt es am meisten Rendite im Alter*. In: Handelszeitung, 04.06.2015.

**HOUARD Laurent.** *Economie et marketing: Le développement durable*. Interview/Chronique sur Radio Fribourg, 25.06.2015.

**RUMO Etienne.** *Economie et marketing: Le storytelling*. Interview/Chronique sur Radio Fribourg, 30.04.2015.

*Economie et marketing: Les foires commerciales*. Interview/Chronique sur Radio Fribourg, 28.05.2015.

*Economie et marketing: Le marketing participatif*. Interview/Chronique sur Radio Fribourg, 18.06.2015.

**RÉGNIER Philippe.** *Luxe: la lente émergence des marques horlogères chinoises*. Europa Star PREMIÈRE, N°4, vol. 17, 15.07.2015.

**Les DRH sont mal armés face aux absences de longue durée**. HR Today, n°4, août-septembre 2015.

*Small is beautiful*. PME Magazine, 01.09.2015.

*L'épuisement au travail est enfin pris en charge par le SECO et les employeurs*. Le Matin Dimanche, 29.11.2015.

*Un séminaire national sur le burnout à Fribourg*. La Télé/l'Actu en direct, 01.12.2015.

*Le burn-out sous la loupe*. Radio Fribourg, 03.12.2015.

*Des pistes pour prévenir les risques psychosociaux au travail*. AGEFI, 07.12.2015.

# L'économie, un intérêt en constante évolution



## 6a

STATISTIQUES  
ÉTUDIANTSSTATISTIK  
STUDIERENDENNOMBRE D'ÉTUDIANTS POUR LE CYCLE DE BOLOGNE 2015-2016  
(CHIFFRES AU 15.10.2015)

	1 <sup>re</sup> ANNÉE	2 <sup>e</sup> ANNÉE	3 <sup>e</sup> ANNÉE	4 <sup>e</sup> ANNÉE	MASTER	TOTAL FORMATION DE BOLOGNE	BACHELOR DÉLIVRÉS EN 2015	MASTER DÉLIVRÉS EN 2015
Économie d'entreprise à plein temps	85	53	81					78
Économie d'entreprise en emploi	109	96	86	39	60		73	30
<b>TOTAL HEG-FR</b>	<b>194</b>	<b>149</b>	<b>167</b>	<b>39</b>	<b>60</b>	<b>609</b>	<b>151</b>	<b>30</b>

EVOLUTION DES EFFECTIFS POUR LE BACHELOR  
(CHIFFRES AU 15.10. DE CHAQUE ANNÉE)

ANNÉES ACADÉMIQUES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'étudiant-e-s	341	353	416	415	478	465	563	549

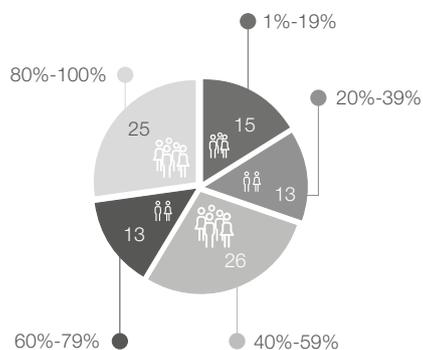
STATISTIQUE DES ÉTUDIANTS BACHELOR ET MASTER SELON LA PROVENANCE  
(CANTONS, ÉTRANGERS)

	BACHELOR	MASTER	HEG-FR
Fribourg	399	10	409
Berne	38	2	40
Genève	1	9	10
Jura	4	2	6
Neuchâtel	2	1	3
Tessin	1	0	1
Vaud	77	12	89
Valais	12	8	20
Autres cantons	9	1	10
Etrangers	6	15	21

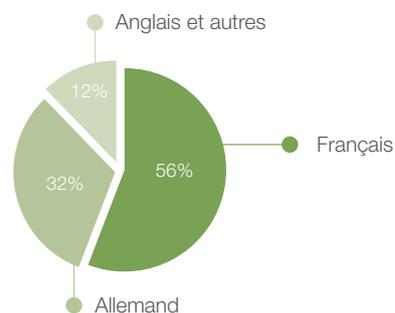
## INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL DE LA HEG

PERSONNEL DE LA HEG	EPT 2015	EPT 2014	EPT 2013	EPT 2012
Personnel administratif	2.5	2.5	2.5	1.97
Personnel technique		7.26	6.98	6.52
Personnel enseignant		35.70	33.87	31.33
<b>TOTAL</b>		<b>45.46</b>	<b>43.35</b>	<b>39.82</b>

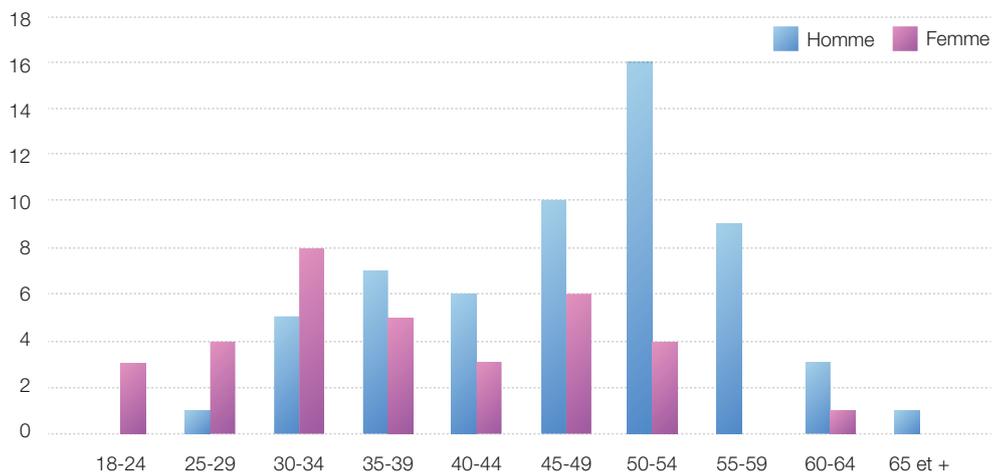
### RÉPARTITION TAUX D'ACTIVITÉ



### LANGUE MATERNELLE DU PERSONNEL



### PYRAMIDE DES ÂGES



LES NAISSANCES  
EN 2015

GEBURTEN  
IM JAHR 2015

# 6<sup>c</sup>

## FINANCES FINANZEN

### La HEG-FR adresse ses sincères félicitations à : Die HSW Freiburg gratuliert herzlich:

- Christelle Brodard, collaboratrice administrative, pour la naissance de Guillaume
- Alexander Gehret, chargé de cours, pour la naissance d'Emil Louis
- Marc Matter, chargé de cours, pour la naissance de Nicholas
- Grégory Pellissier, collaborateur administratif, pour la naissance de Valentin
- Pascal Wild, doctorant, pour la naissance de Ian et Joel

### FINANCES 2015 DE LA HEG-FR

L'exercice comptable 2015 est marqué par une baisse de 3.2 % des subventions par étudiant-e versées par la HES-SO. Malgré ce contexte difficile, la HEG-FR présente un exercice très favorable pour le canton en améliorant le compte de résultat de CHF 787'001.-. Au lieu d'afficher un excédent de charges de CHF 517'070, l'école verse ainsi à l'Etat un excédent de revenus de CHF 269'931.-. Cela s'explique d'abord par une bonne maîtrise des charges au niveau de l'enseignement de base, puis par une croissance réjouissante des effectifs étudiant-e-s, ensuite par un autofinancement de la formation continue et enfin par le recours régulier à des fonds externes au canton pour développer la recherche et les mandats.

En termes d'étudiant-e-s accueilli-e-s, la hausse marquée des effectifs constatée depuis 2013 s'est poursuivie en 2015. Par rapport aux comptes 2014, la HEG-FR enregistre une progression de 57 étudiant-e-s Bachelor, soit une hausse exceptionnelle de 11.6 %. Dans ce sens, le volume des charges et des revenus en lien avec la formation de base a dépassé les prévisions budgétaires, sans pour autant péjorer le compte de résultat.

Avec un total des revenus dépassant 1.3 million de francs, les formations continues connaissent une croissance de près de 30 % en comparaison des comptes 2014. Au niveau des prestations de services réalisées au profit de l'économie locale et nationale, le volume d'affaires progresse également de manière importante en 2015, notamment par l'apport du mandat de formation des professeurs HES de Suisse romande (DevPro HES-SO). Par contre, la baisse constatée en 2014 au niveau du chiffre d'affaires résultant des activités de recherche se confirme dans le présent exercice. Des mesures pour inverser cette tendance seront mises en place dès 2016.

Nous relevons enfin que la HEG-FR bénéficie depuis la rentrée académique 2015-2016 de locaux supplémentaires dans le bâtiment du Musée 4 suite au départ de l'Ecole des Métiers. Ces nouvelles surfaces permettent une meilleure répartition des classes et évitent toute location de locaux. Les dépenses d'investissement du Musée 4 sont engagées par le service des bâtiments de l'Etat et figurent dans les comptes dudit service. La HEG-FR a par contre intégré dans ses comptes 2015 plusieurs travaux d'aménagement intérieur, l'équipement des salles de classes et enfin la création d'un local studio pour la mise en place du e-learning.

En conclusion, il ressort que la HEG-FR présente un exercice financier 2015 excellent. Par rapport aux données budgétaires, elle a fortement augmenté ses revenus, donc ses activités, tout en maintenant ses charges à un niveau raisonnable.

Le tableau ci-après présente la comparaison budgétaire des comptes 2015 et indique pour mémoire le résultat 2014.

**Nicolas Caputo**

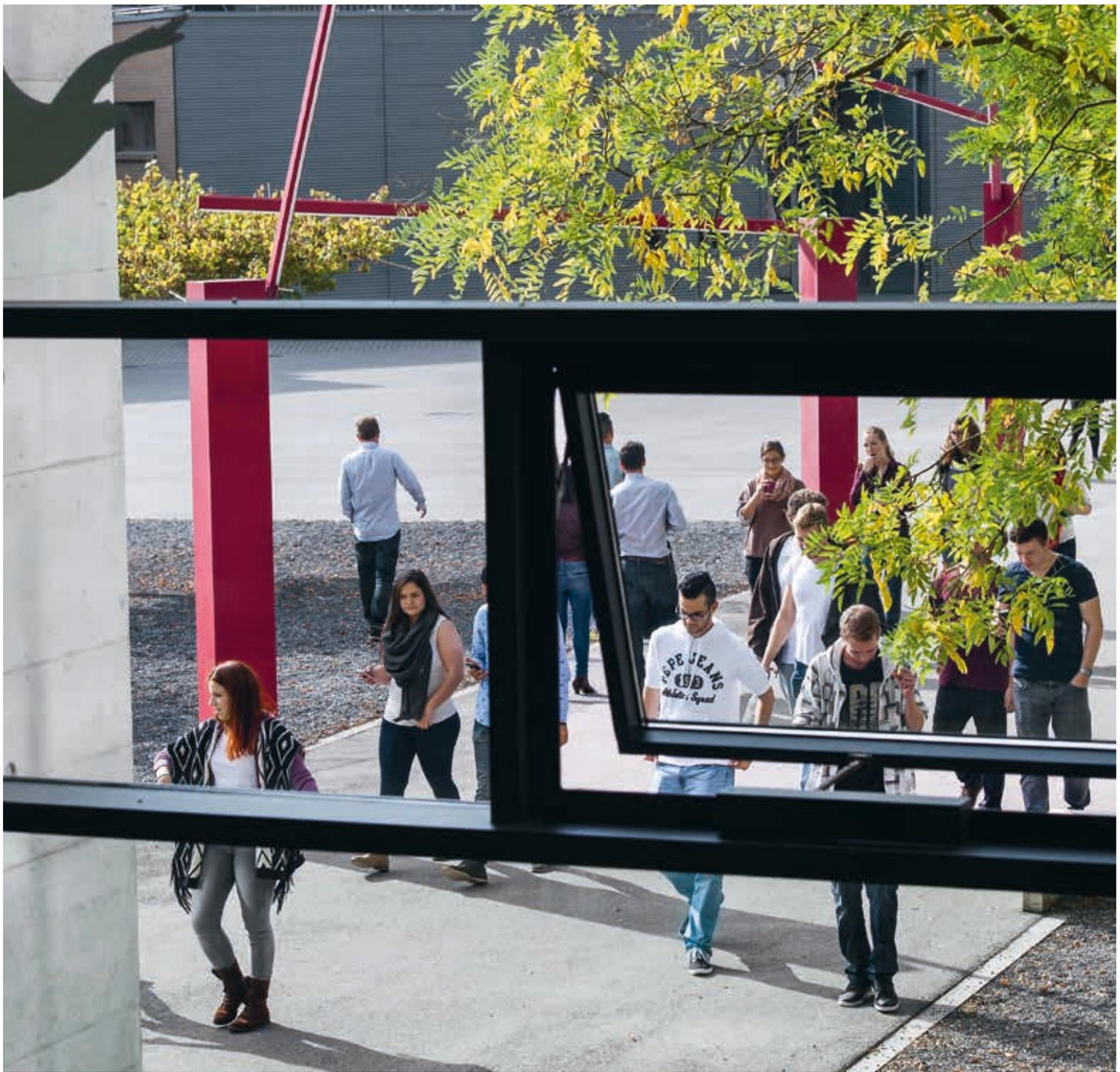
Chef finances HES-SO Fribourg

## COMPTE DE RÉSULTATS DE LA HAUTE ECOLE DE GESTION

Charges par groupe comptable	Comptes 2015	Budget 2015	Comptes 2014
Salaires et autres charges de personnel	8'762'005	8'714'480	8'204'516
Biens, services et autres charges d'exploitation	3'943'403	2'313'900	2'458'606
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>12'705'408</b>	<b>11'028'380</b>	<b>10'663'122</b>
Revenus par nature de groupe comptable			
Subventions de la HES-SO (formation Bachelor et Master)	-7'715'672	-5'818'600	-7'184'041
Ecolages pour la formation de base	-547'500	-429'000	-509'570
Subventions de la HES-SO pour la Ra&D	-1'093'294	-700'000	-1'000'337
Subventions fédérales Ra&D et fonds de tiers	-2'498'622	-2'700'000	-2'115'733
Recettes diverses	-195'824	-128'000	-122'467
Prélèvements sur les fonds	0	0	0
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>-12'050'912</b>	<b>-9'775'600</b>	<b>-10'932'148</b>
<b>RÉSULTAT DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>654'496</b>	<b>1'252'780</b>	<b>-269'026</b>
Amortissements des immeubles et charges locatives	0	0	0
Subventions HES-SO pour les bâtiments et locations	-924'427	-735'710	-832'945
<b>RÉSULTAT SUR INFRASTRUCTURE</b>	<b>-924'427</b>	<b>-735'710</b>	<b>-832'954</b>
<b>RÉSULTAT (- = excédent de revenus versé à l'Etat)</b>	<b>-269'931</b>	<b>517'070</b>	<b>-1'101'980</b>
Dépenses d'investissement	0	0	0
Effectif étudiant-e-s en formation Bachelor (sans diplômé-e-s) <sup>1</sup>	548	429	491

<sup>1</sup> Le nombre d'étudiant-e-s financé est calculé sur l'année civile à l'aide des relevés officiels du 15.04 et du 15.10





---

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015

## HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

Nous remercions tout particulièrement les étudiants, collaborateurs et professeurs d'avoir participé à la réalisation de ce rapport d'activité.

---

# TÄTIGKEITSBERICHT 2015

## HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

Wir bedanken uns besonders bei den Studierenden, Mitarbeitenden und Dozierenden für die Mithilfe bei der Realisierung des vorliegenden Tätigkeitsberichts.

### **Responsable de rédaction / Verantwortlich für die Redaktion**

Leïla Braïdi

### **Conception graphique / Graphische Gestaltung**

Asphalte Design // [www.asphalte-design.ch](http://www.asphalte-design.ch)

### **Impression / Druck**

Imprimerie Saint-Paul  
Boulevard de Pérolles 38  
1700 Fribourg  
Tél: +41 26 426 44 55  
[www.saint-paul.ch](http://www.saint-paul.ch)



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

**Hes**•SO

Haute Ecole Spécialisée  
de Suisse occidentale  
Fachhochschule Westschweiz  
University of Applied Sciences and Arts  
Western Switzerland



5

16



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

Chemin du Musée 4 | T: +41 26 429 63 70 | [heg-fr@hefr.ch](mailto:heg-fr@hefr.ch)  
CH-1700 Fribourg | F: +41 26 429 63 75 | [www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)